

Nachhaltige Unternehmensentwicklung, Teil 2/3

Nachhaltigkeit im Human Resources Management (HRM)

Im letzten Beitrag wurde dargelegt, dass zahlreiche Unternehmen in der Schweiz die Bedeutung von nachhaltigem Handeln heute und in der Zukunft klar erkennen. Viele Unternehmen wollen Nachhaltigkeit konkret umsetzen und nutzen dafür etablierte Managementinstrumente. Diese sind aber nur begrenzt geeignet, denn nachhaltiges Handeln setzt ein erweitertes Verständnis von Unternehmen voraus. Der Begriff der «Nachhaltigkeit» wird zudem von Unternehmen häufig nur wenig spezifisch und klar besetzt und es werden noch recht unterschiedliche Dinge damit in Verbindung gebracht.

Offene Eckpunkte

Eigenständige Auslegungen von Nachhaltigkeit sind aktuell noch selten. Ob bzw. inwiefern unternehmerisches Handeln grundlegend anders gestaltet werden muss, scheint bislang kaum Gegenstand der Auseinandersetzung. Vielmehr stellen Erfolgserwartungen, die sich an traditionellen ökonomischen Denkweisen orientieren, eine stark begrenzende Nebenbedingung für ein Nachhaltigkeitsengagement dar. Das heisst, nachhaltiges Handeln ist für Unternehmen interessant, wenn es sich finanziell bezahlt macht: «Nachhaltigkeit hat in der Unternehmensstrategie nur dann eine Zukunftsperspektive, wenn der Nachweis eines positiven Beitrags zu den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens geführt werden kann.» (Müller-Christ, 2010).

Während Nachhaltigkeit in den Medien meist mit ökologischem Verhalten verknüpft wird, steht für Unternehmen diese Dimension der sogenannten «Triple-Bottom Line» meist an letzter Stelle nach ökonomischen und sozialen Interessen. Die grosse Bedeutung gut ausgebildeter Mitarbeiter als Bestandteil der sozialen Dimension wird erkannt. Sie sind eine wichtige Grundlage, um zu ökonomisch guten Ergebnissen zu kommen. Hingegen wird die ökologische Dimension vermutlich eher mit Kosten in Verbindung gebracht und ein klarer Beitrag zur Erreichung ökonomischer Zielsetzungen oft nicht erkannt. Für Unternehmen sind unmittelbare Auswirkungen unökologischen Handelns selten direkt spürbar. Wenn überhaupt, dann vielfach in Form von Sanktionen, auf die reagiert werden muss, auch wenn dies vom aktuellen Tagesgeschehen weit entfernt ist.

Grosses Potenzial

Ein klares Commitment zu nachhaltigem Verhalten, das sich in Zukunft positiv für das Unternehmen und für sein Umfeld auswirken wird, ist hingegen schwieriger vorstellbar. Eine solche Sichtweise auf Nachhaltigkeit erfordert beispielsweise, sich gegenüber dem Verhältnis zwischen Kurzfrist- und Langfristorientierungen neu zu positionieren, sowie möglicherweise das eigene Verhältnis zum Umfeld und zur Konkurrenz neu zu definieren. Dazu knüpft

Um den Stand der Diskussion und der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen festzustellen, wurden von der FHS St. Gallen in 2011 zwei Studien durchgeführt. Im aktuellen Beitrag werden Ergebnisse aus der zweiten Studie mit Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit im Human Resources Management (HRM) vorgestellt.

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock
Dr. Petra Kugler

man am besten an den bestehenden Werten in Unternehmen an und entwickelt diese weiter.

Da die Realisierung neuer Orientierungen nur dann relativ zügig funktioniert, wenn sie nicht allzu weit von bestehenden Werten entfernt sind, bietet nachhaltiges Denken und Handeln gerade für KMU grosse Chancen. Denn im Kern setzt dieses an den traditionellen Stärken und Charakteristika von KMU an, wie beispielsweise moderates Wachstum, eine grosse Verantwortung für die oft langjährigen Mitarbeiter und für weitere Geschäftsbeziehungen oder eine langfristig orientierte Denkweise. Diese Stärken gilt es künftig bewusst für die eigene Unternehmensentwicklung zu nutzen sowie auch nach innen und aussen zu kommunizieren.

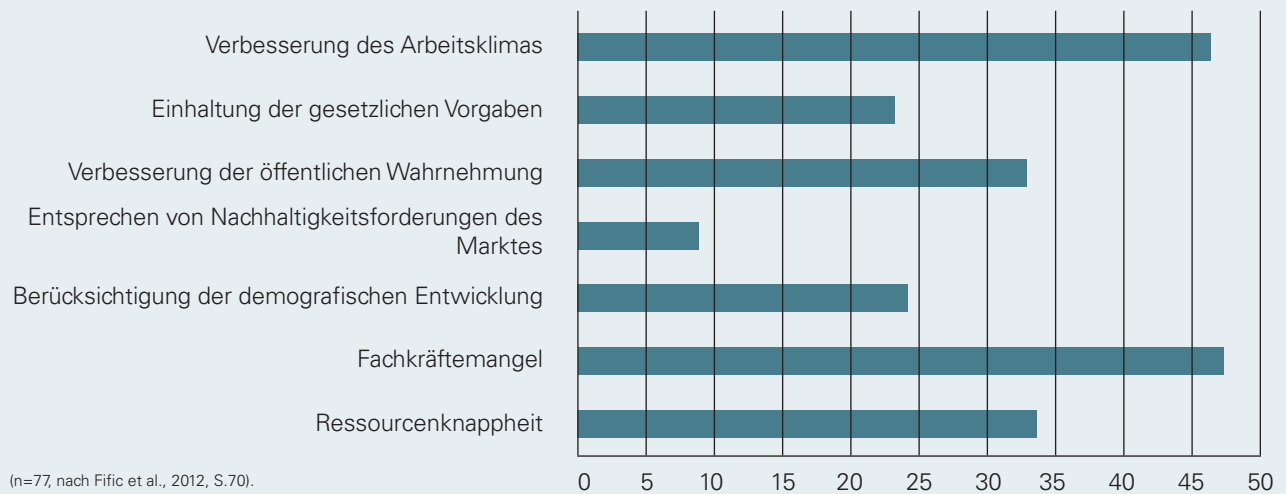
Nachhaltiges HR Management

Auch in Bezug auf das HRM wird Nachhaltigkeit allem voran mit einer Langfristorientierung des Handelns assoziiert, das für strategisches Handeln generell gelten sollte. Wie aus nachfolgendem Diagramm hervorgeht (Abb. 1), sind es trotzdem vorwiegend aktuelle Problemstellungen wie Ressourcenknappheit und Fachkräftemangel, die eine aktuelle Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit fördern.

Weitere Gründe für ein Nachhaltigkeitsengagement sind Mitarbeiterbindung, Ver-

Abb. 1:

Gründe zu Beschäftigung mit Nachhaltigkeit im HRM



meidung von Fluktuation, Diversity, Nachfolgeplanung, soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, ihrer Familie und der Gesellschaft, sowie Unternehmenskultur, Qualitätssteigerung oder Brand Values, die in Studie 2 jeweils einzeln genannt wurden. In Bezug auf die Möglichkeiten und die Bedeutung von Nachhaltigkeit bestehen auch im Hinblick auf das HRM generell noch grosse Unklarheiten.

Dabei stellt sich die Frage, ob das HRM ausreichend in der Situation ist, strategisch vorausschauend zu agieren und den Begriff der Nachhaltigkeit spezifisch auszufüllen. Auf die offene Frage hin, wie Nachhaltigkeit im HRM starken Fuss fassen kann, wurde mehrfach der Wunsch geäussert, dass HR-Themen und Nachhaltigkeit stärker konzeptuell gerahmt werden müssten, eine grössere Relevanz in der Linie erhalten sollen, und konsequent und umfassend in der Umsetzung eingefordert werden.

Soziale Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit generell, und Nachhaltigkeit im Human Resource Management im Speziellen, werden nach Ansicht der Antwortenden beider Studien zu 70 Prozent bzw. zu 63 Prozent stark oder sehr stark im eigenen Unternehmen auf-

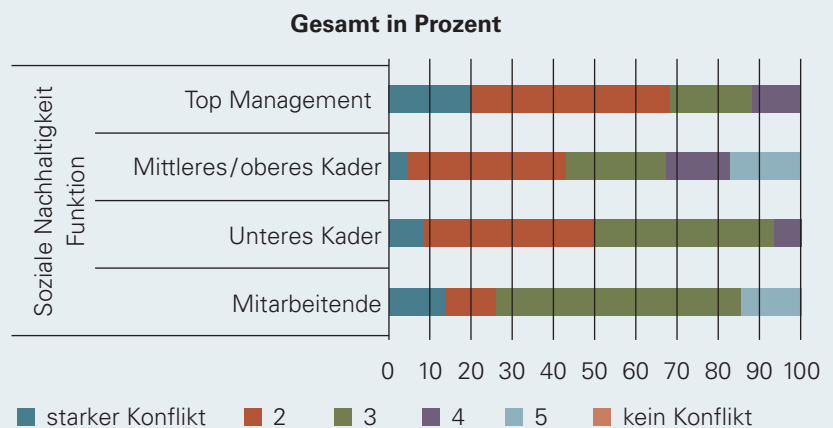
gegriffen. Das Antwortverhalten auf die Frage nach «sozialer Nachhaltigkeit» sowie «Nachhaltigkeit im HRM» ist dabei ähnlich, was dafür spricht, dass beides kaum voneinander differenziert wird. Soziale Nachhaltigkeit wird also mit nachhaltigem HRM gleichgesetzt, aber nicht ausreichend erweitert.

Die hohe Bedeutung sozialer Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen wird be-

sonders durch das Top Management (68%) bestätigt, indem nach seiner Ansicht Aspekte sozialer Nachhaltigkeit bereits stark bzw. sehr stark in den Unternehmen aufgegriffen werden (Abb. 2). Andere Hierarchieebenen sehen dies in geringerem Ausmass gegeben, was eine Erklärung für den unten aufgezeigten Wunsch liefert, dass das Thema die verschiedenen Managementebenen noch stärker verbinden soll.

Abb. 2:

Aufgreifen sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen nach Funktion



Der hohe Anteil an Mitarbeitenden, die das Thema bereits umgesetzt sehen, lässt auf unmittelbare Anforderungen an ihr eigenes operatives Handeln schliessen. Sie müssen auf diese Anforderungen aber offenbar vielfach reagieren, ohne eine kommunizierte Basis zu haben. Möglicherweise beschäftigt sich das Top Management noch zu exklusiv mit Nachhaltigkeit. Es zeigt sich hier ein typisches «Knowing-Doing-Gap» zwischen einer getroffenen

strategischen Entscheidung und ihrer Implementierung. Ein gelingender, durchgängiger Dialog zwischen strategischen Vorstellungen und operativem Handeln im Unternehmen ist dann zentral.

HRM-Zielfelder

Nachhaltigkeit im HRM lässt sich auf den «Lebenszyklus» von Personal und auf fol-

gende Zielfelder beziehen: Verfügbarkeit, Zugänglichkeit, Nutzbarkeit, Regeneration/Wachstum (Ehnert, 2008; Olbert-Bock & Kugler, 2011). Sie sind in Abbildung 3 kurz in ihrer Zielsetzung beschrieben und wurden zum Zweck der Befragung über jeweils 5 bis 6 Items operationalisiert.

Wirft man einen Blick auf die aktuelle Bedeutung dieser Zielfelder für die antwortenden Unternehmen, so ergibt sich dieses Bild (Abb. 4):

Unter dem bestehenden Handlungsdruck des Fachkräftemangels wird die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter besonders kritisch beurteilt. 70 Prozent der Befragten geben an, dass es für ihr Unternehmen sehr schwierig bis schwierig ist, qualifizierte Mitarbeitende verfügbar zu haben. Diese Verfügbarkeit ist mit Abstand das Kriterium, welches die Unternehmen am meisten zu beschäftigen scheint. Bereits die notwendige Menge an Mitarbeitenden zu beschaffen, wird von 40 Prozent der Antwortenden als schwierig bis sehr schwierig beurteilt. Selbst wenn sie sich dann als Ressourcen am Markt rekrutieren lassen, kann der Kompetenzaufbau im Unternehmen nicht automatisch gewährleistet werden.

Beim Thema Zugänglichkeit zeigt sich ein ähnliches Bild, wobei genannte Massnahmen darauf schliessen lassen, dass Verfügbarkeit und Zugänglichkeit zu qualifizierten Mitarbeitenden von den Befragten nicht immer trennscharf unterschieden werden konnten. Diese Schwierigkeiten sind eventuell anteilig auf die Itemformulierung zurückzuführen. Sie sind aber auch ein mögliches Indiz für eine deutlich ausgeprägte Innenorientierung des HRM, das die Verfügbarkeit von Mitarbeitern zu lange als «selbstverständlich», bzw. als eine durch Individuen oder die Allgemeinheit zu lösende Aufgabe, betrachtet hat.

Innenorientierung

Analog ist der hohe Anteil an Antworten interpretierbar, wonach Loslösungen von Mitarbeitenden im Sinne eines «Arbeitskräfte für andere Unternehmen richtig qualifiziert und leistungsfähig dem Ar-

Abb. 3:

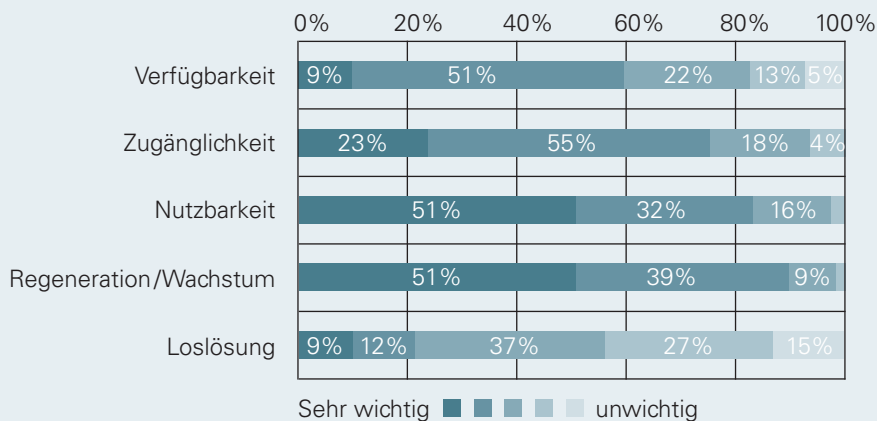
Zielfelder Nachhaltigkeit soziale und humane Ressourcen

Zielfeld	Zielformulierung
	Genügend (Menge) qualifizierte (Qualität) und motivierte (Leistungsbereitschaft) Mitarbeitende (Leistungsfähigkeit) zum gewünschten Zeitpunkt über den verlangten Zeitraum ...
Verfügbarkeit	... am entsprechenden Ort verfügbar haben.
Zugänglichkeit	... am entsprechenden Ort beschaffen.
Nutzbarkeit	... am entsprechenden Ort halten.
Regeneration/Wachstum	... am entsprechenden Ort halten.
Loslösung	... am entsprechenden Ort zurückführen.

(Fific et al. 2012, S.36, in Anlehnung an Olbert-Bock & Kugler, 2011, S.16)

Abb. 4:

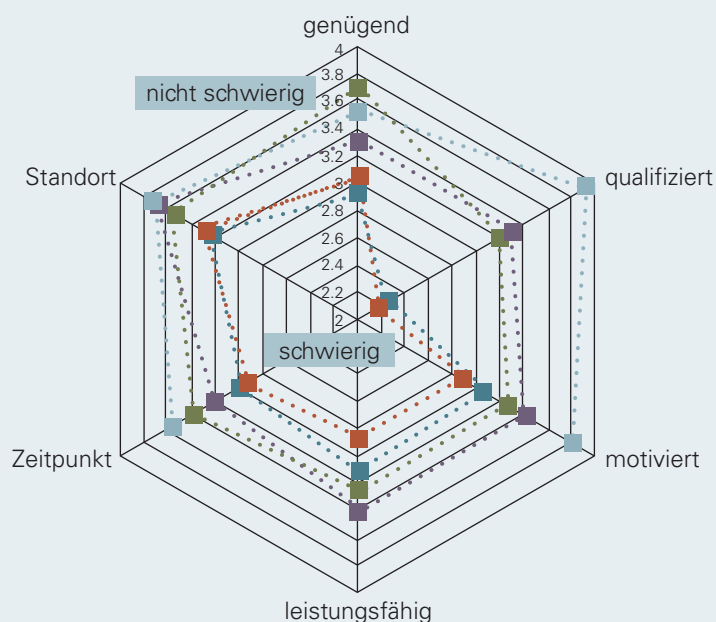
Durchschnittliche Bewertung der Handlungsfelder für ein Nachhaltigkeitsengagement im HRM



(n=77); (nach Fific et al., 2012)

Abb. 5:

Ausmass wahrgenommener Schwierigkeiten, den Zielfeldern des HRM zu entsprechen



(Fific et al., 2012, S. 88).

beitsmarkt zu überlassen» überhaupt nicht schwierig scheinen. Zwar halten viele Unternehmen bei unmittelbar notwendigem Personalabbau Massnahmen zur Qualifizierung und Positionierung ihrer Mitarbeitenden bereit: 43 Prozent der Unternehmen in der Befragung bieten z.B. Massnahmen des Outplacements an. Aussagen zu den Nutzungsbedingungen und der konkreten Nutzung wurden hier nicht erhoben. Eine generell steigende Anzahl an psychischen Erkrankungen lässt aber einen Graubereich dahingehend vermuten, dass Mitarbeitende zunehmend Unternehmen in einem nicht optimalen Zustand verlassen. So gibt es auch an anderer Stelle Hinweise darauf, dass sich das HRM noch stark nach innen orientiert: Karrieren, die sich beispielsweise über Unternehmensgrenzen hinweg entwickeln könnten, werden immer noch wenig von Unternehmensseite unterstützt (Mayrhofer et al., 2005). Der unmittelbare Nutzen für das eigene Unternehmen scheint hier zu wenig erkennbar zu sein.

Ein nachhaltiger Umgang mit Humanressourcen i.e.S. setzt voraus, dass sich Un-

ternehmen vermehrt aktiv um die allgemeine Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften verantwortlich fühlen und sich einbringen, eine Tätigkeit, die über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgeht. Dazu sind Investitionen in den Kompetenzaufbau allgemein, und besonders eine Work-Life-Balance für Erwerbstätige zur Erziehung des Nachwuchses, notwendig. Ein Geben und Nehmen zwischen dem einzelnen Unternehmen und dem gesellschaftlichen Umfeld bedeutet, dass nicht nur die Allgemeinheit oder der Einzelne seine Employability immer wieder aus eigener Kraft hervorbringen muss, sondern dass Unternehmen die Leistungsressourcen, die sie beim einzelnen Mitarbeiter verbraucht haben, wieder erneuern und so der Gesellschaft zurückgeben.

Angesichts der vorherrschenden Innenorientierung ist es nachvollziehbar, dass die wichtigsten Handlungsfelder im HRM das Halten und Entwickeln bestehender Mitarbeiter sind, gefolgt von Massnahmen, bezogen auf Verfügbarkeit, Zugänglichkeit und Loslösung von Mitarbeitenden (Abb. 5).

Massnahmen

Bezogen auf alle beschriebenen Zielfelder im HRM werden von den Unternehmen nach eigener Aussage zahlreiche Massnahmen bereits angeboten oder sie sind geplant (Abb. 6).

Nur wenige der gefragten Massnahmen werden weder aktuell angeboten noch sind sie für die Zukunft vorgesehen. Im Hinblick auf die Verfügbarkeit handelt es sich zum Beispiel um die Förderung älterer oder auch pensionierter Mitarbeiter, sowie um eine aktive Rekrutierung von Mitarbeitenden im Ausland (33%, 53%, 43%).

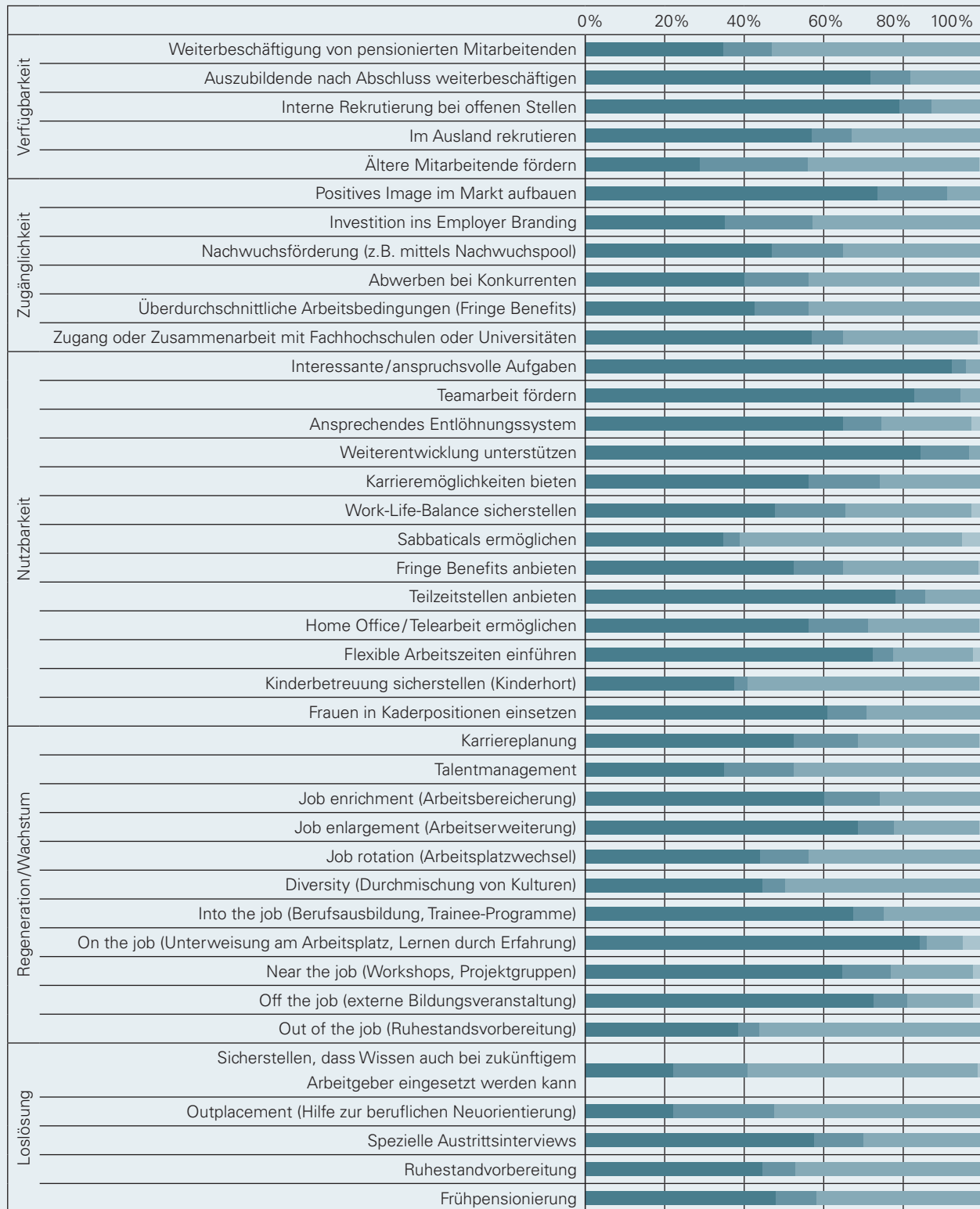
Aufgrund der aufgeführten Massnahmen, wie beispielsweise Kinderbetreuung, Sabbatical, Frühpensionierung, verschiedene Entwicklungs- und laufbahnbezogene Massnahmen oder dem Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages, lässt sich kaum sagen, ob Unternehmen diese spezifisch vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit anbieten und gestalten. Es sind meist Massnahmen, die sich genauso anderen aktuellen, personalpolitischen Fragestellungen zuordnen lassen, sei es Diversity, Internationalisierung, Frauen in Führungspositionen, Work-Life-Balance oder die bereits angesprochene demografische Entwicklung. Entsprechend merkt ein Befragter an: «wird alles gemacht, aber nicht unter dem Thema der Nachhaltigkeit. Für dieses Thema [...] gibt es keine öffentlich kommunizierte Strategie.» Eine strategische Rahmung würde eine gezieltere Gestaltung der Massnahmen vereinfachen.

Evaluierung

Eine weitere Zielsetzung der Studien lag darin, Indikatoren und Kennzahlen für die Bewertung von Nachhaltigkeit im HRM zusammenzutragen, anhand derer sich das tatsächliche Ausmass einer nachhaltigen Gestaltung der Massnahmen bewerten lässt. Die befragten Unternehmen nutzen vorwiegend quantitative Key Performance Indicators (KPI) wie Fluktuationsraten, Krankheitstage und Fehlerquoten. Qualitative KPI werden hingegen nicht zur Bewertung von Nachhaltigkeit beigezogen. Nach Aussagen der

Abb. 6:

Bestehende oder geplante Massnahmen in den Handlungsfeldern für ein nachhaltiges HRM



■ heute schon ergriffen ■ zukünftig geplant ■ keine Massnahme ■ n.b.

(nach Fific et al., S. 74ff)

Personalverantwortlichen beschränkt sich die qualitative Messung von Nachhaltigkeit im HRM vorwiegend auf ein «Bauchgefühl».

Welche Kriterien im Unternehmen allgemein genutzt werden, und wie geeignet sie für die Bewertung des Nachhaltigkeitsengagements erscheinen, zeigt nebenstehendes Bild (Abb. 7).

Ergänzende Nennungen beziehen sich auf die Auswertung von Austrittsgesprächen, das Vorhandensein eines Innovationsmanagements oder die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter. Da vorrangig die Kriterien geeignet erscheinen, die auch tatsächlich genutzt werden, und die zu den «klassischen» Indikatoren und Kennzahlen des Personalmanagements zählen, bestätigt sich hier erneut der Eindruck, dass eine tief greifende, unternehmensspezifische Beschäftigung mit Nachhaltigkeit in vielen Fällen noch aussteht. Zu erwarten ist dann z.B. eine stärkere Berücksichtigung der Aussenperspektive, die nur vereinzelt, etwa in Form von der Teilnahme an Arbeitgeber-Awards oder durch die Geschwindigkeit in der Rekrutierung aufgegriffen wird.

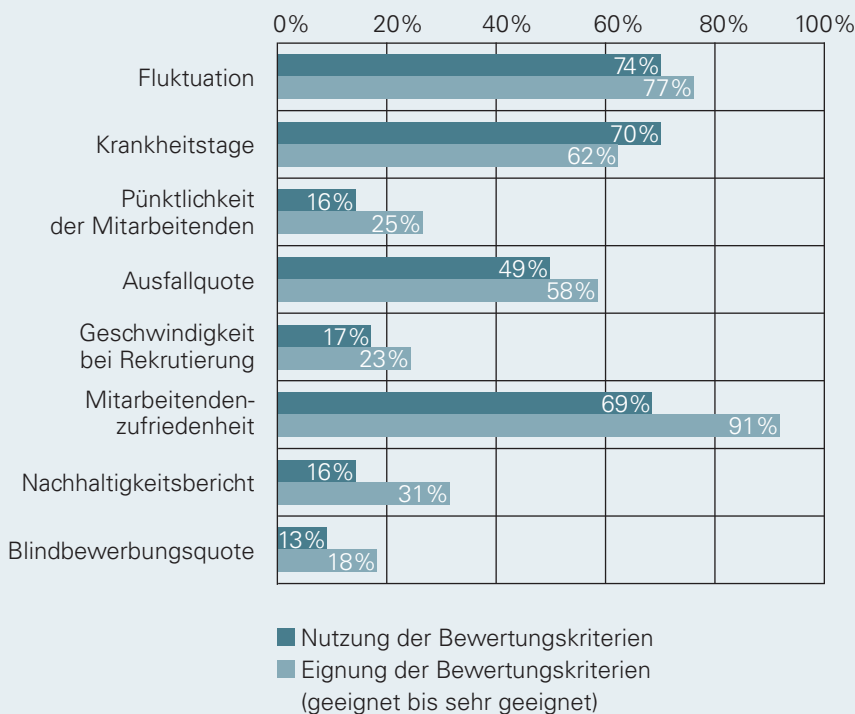
Verankerung

Langfristigkeit, die das Verständnis von Nachhaltigkeit dominiert, bestätigt sich im hier dargestellten Verständnis eines nachhaltigen HRM. Die Funktion «HR» wird oft implizit als Garant sozialer Nachhaltigkeit betrachtet und die grundlegende Bedeutung des Themas ist im Bewusstsein des Personalmanagements verankert. Vielfach scheinen sich Unternehmen dennoch besonders um jene HRM-Themen zu kümmern, bei denen gerade akut der Schuh drückt. Die genannten Gründe für ein Nachhaltigkeitsengagement könnten sich künftig deutlicher auf eine eigenständige Auseinandersetzung mit dem Thema und eine eindeutige, definierte Nachhaltigkeitsstrategie beziehen.

Notwendig scheint eine klarere Definition der Rolle des HRM im Nachhaltigkeitsengagement der Unternehmen. Es wäre sinnvoll, HR-Verantwortliche stärker in die Erarbeitung der Strategie einzubeziehen

Abb. 7:

Nutzung und Eignung von Bewertungskriterien zur Messung von Nachhaltigkeit im HRM



(n=77, nach Fific et al., 2012)

und Ziele im HRM mit denen des Gesamtunternehmens besser aufeinander abzustimmen. Bereits über das Ausmass symbolischen vs. substanziellen Engagements im Rahmen der Nachhaltigkeit sollte Einigkeit bestehen, um zu vermeiden, dass aneinander vorbeigiert wird. Akzeptanz und Kompetenz der Funktionsträger stellen dafür eine Grundvoraussetzung dar.

Insbesondere ist auch im HRM die Ausdehnung des Betrachtungshorizonts über die Unternehmensgrenzen hinaus im Sinne eines «Geben und Nehmen mit dem Umfeld» weiter zu verstärken. Bisher ist beispielsweise die aktive Sorge für eine ausreichende Verfügbarkeit von Arbeitskräften am Markt als Basis des Fortbestandes des Unternehmens noch zu selten in den Antworten der Studien zu finden. Auch die Bewertung von Nachhaltigkeit bedarf neuer Kriterien oder anderer Formen des Controllings des HRM. Die Evaluierung von Wechselwirkungen zwischen dem Handeln des Unterneh-

mens und seinem Umfeld ist eine mögliche Erweiterung des bestehenden Instrumentariums.

Aus den dargestellten Befunden zu Nachhaltigkeit als Gegenstand der Unternehmensentwicklung allgemein und mit Blick auf humane Ressourcen, geht ein grosses Interesse Schweizer Unternehmen am Thema hervor. Die Diskussion kommt dabei gerade erst in Schwung. Es ist zu vermuten, aber auch zu fordern, dass Unternehmen zunehmend Tiefgang und Substanz in ihre Überlegungen bringen.


So fällt in beiden durch die FHS St. Gallen durchgeführten Studien auf, dass zahlreiche operative Massnahmen unter dem Thema «Nachhaltigkeit» subsumiert werden. Unternehmensspezifische Grundlagen und Interpretationen, die eine einheitliche, unternehmensspezifische und auf eigene Werthaltungen bezogene Auslegung und Gestaltung fördern könnten, sind bislang aber noch selten oder schlecht kommuniziert. Das Verhältnis

zum Umfeld wird noch zögerlich aktiv mitgestaltet und entlang traditioneller Ansatzpunkte in Entscheidungen berücksichtigt. Eine stärkere Verknüpfung strategischer Ziele mit Zielen und Aktivitäten der Nachhaltigkeit scheint notwendig, um vom grossen Potenzial des Themas zu profitieren.

In Übereinstimmung zu unseren Ergebnissen weist der «Human Capital Transparency Monitor» auf, dass Unternehmen den diesbezüglichen unmittelbaren Handlungsfeldern im HRM hohe Bedeutung beimessen. Dem «Zement» zwischen diesen Bausteinen in Form von einer schlüssigen Wertebasis und Führungsqualität, kommt hingegen geringe Bedeutung zu (o.A. 2011).

Ausblick

Teil 3 des Beitrags («KUM-Magazin», Ausgabe 8) wirft abschliessend einen genaueren Blick auf die konkrete Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen. Es werden Prinzipien für die Definition einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie und Voraussetzungen einer wirksamen Implementierung vorgestellt. Es wird unter anderem genauer eingegangen auf:

- Ausgleich verschiedener Interessen und Perspektiven
- Denken in langfristigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Qualitatives statt quantitatives Wachstum
- Vielfalt und Miteinander statt Abgrenzung
- Die generelle Bedeutung von «Zeit». 

Bibliografie

Binder, S.; Dierauer, S.; Hauser, M.; Hollenstein, F.; Maier (2012): Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Unternehmensführung. Studie im Rahmen des wissenschaftlichen Praxisprojektes (wPP), Hochschule für Angewandte Wissenschaften FHS St. Gallen.

Fific, S.; Frei, M.; Hutter, T.; Mattich, L.; von Gunten, M. (2012): Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung von Humanressourcen in Schweizer Unternehmen. Studie im Rahmen des wissenschaftlichen Praxisprojektes (wPP), Hochschule für Angewandte Wissenschaften FHS St. Gallen.

Mayrhofer, W.; Steyrer, J.; Meyer, M.; Strunk, G.; Schiffinger, M.; Iellatchich,

A. (2005): Graduates' career aspirations and individual characteristics. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 38–56.

Müller-Christ, G. (2010). *Nachhaltiges Management: Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten*. Baden-Baden: Nomos.

O.A. (2011): Nachhaltigkeit gut – Führung unterbelichtet. *Personalmagazin*, 12/2012, 40.

Olbert-Bock, S.; P. Kugler (2011): Nachhaltiges Management in KMU (2/2) – Nachhaltige Entwicklung sozialer und humaner Ressourcen. *KMU-Magazin*, Nr. 2, März 2011, 14–19.

Serie

Die drei Teile der Serie «Nachhaltige Entwicklung in Schweizer Unternehmen» erscheinen wie folgt:

5-12: Aktueller Stand und Verständnis von Nachhaltigkeit

6/7-12: Nachhaltigkeit im Human Resource Management

8-12: Nachhaltigkeit ganzheitlich umsetzen

Porträt

Dr. Petra Kugler und Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock leiten gemeinsam das strategische Themenfeld («Leuchtturm») «Nachhaltige Unternehmensentwicklung» an der FHS St. Gallen. Sie blicken auf langjährige Erfahrungen in Wissenschaft und Praxis zurück.

Dr. Petra Kugler ist Dozentin für Strategisches Management am Institut für Unternehmensführung (IFU) der FHS St. Gallen. Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock leitet das Kompetenzzentrum «Leadership und Personalmanagement» am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB) der FHS St. Gallen.

Kontakt

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock
FHS St. Gallen



Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB)
Teufener Strasse 4, 9001 St. Gallen
Tel. 071 228 70 66
sibylle.olbert@fhsg.ch
www.fhsg.ch/iqb oder www.fhsg.ch/nue

Dr. Petra Kugler
FHS St. Gallen



Institut für Unternehmensführung (IFU)
Davidstrasse 38, 9001 St. Gallen
Tel. 071 226 13 92
petra.kugler@fhsg.ch
www.fhsg.ch/ifu oder www.fhsg.ch/nue